

随着工行、农行、中行、建行、交行五大行理财子公司陆续开业，银行理财子公司的组织架构、产品结构也逐步揭开面纱。股份制银行也紧随其后，目前招行、平安、光大三家“理财子公司”管理层也尘埃落定，各家正在招兵买马组建团队。如某上市银行招聘理财子公司董事长就开出百万年薪的筹码。然而，硬币的另一面，在各大理财子公司如火如荼开业后，产品的落地却显得缓慢，甚至银行理财经理对此“一问三不知”。有专家坦言，在经历前期的亢奋后，理财子公司的产品研发、母子联动都是必须面对和解决的问题。

重塑营销体系加强投研能力 理财子公司开启“抢人大战”

有业内人士认为，理财子公司专业化发展，只是走完了机构独立的第一步，如何化解存量问题，如何适应如今资管市场重塑营销和销售体系，如何加强投研能力，为用户提供多元化资产配置产品等都是理财子公司尚需解决的问题。总而言之，无论是业务运作模式以及相关配套管理机制方面，还有较长的路要走，尤其对标海外先进的资产管理机构，转型道路仍然漫长。

新旧业务并存 需厘清与母行的权责

从银行理财子公司推进和落地的情况来看，各家银行理财子公司一方面按照监管要求落实存量业务的整改，如需将现有保本理财产品改造成非保本理财产品或结构性存款。另一方面对监管要求规范发展新业务。如交通银行在过渡期就仍保留资管中心，在过渡期内负责管理存量产品，而交银理财则负责发行全新的符合监管要求的净值型产品。此外，交通银行同时将理财业务日常运营管理职能委托给理财子公司，承担监督理财子公司尽责履职的职能。据交通银行副行长吕家进介绍，“这样做的好处，一方面可以满足监管关于理财子公司与母行风险隔离的要求，另一方面不会因为‘双线运行’导致人、财、物等资源重复配置。”

再如中国银行成立理财子公司后，也保留了总行投行与资产管理部，但大部分资产管理的人员，会平移到理财子公司；中行总行投行与资管部将不再保留理财经营运作职能，而是只保留履行产品管理人和委托人的职能，理财子公司与总行签订委托协议，为总行管理存量理财产品。

高薪挖人进行时 重塑运营和销售体系

如何才能让理财子公司起好步、亮好相、开好头？在梳理完“母子公司”定位、存量业务问题后，这是每家理财子公司面临的又一难题。

东方金诚金融业务部分析师郭妍芳认为，作为大资管市场的新进入者，人才培养是理财子公司面临的首要难题。理财子公司需要参照公募基金的运行标准，建立针对产品开发、资产配置、投资研究、风险管理等专业领域的人才梯队，为主动资产管理奠定人才基础。

据新快报记者了解，目前银行理财子公司的人才大多数来自于各家银行资管部，如已开业的建信理财、工银理财和交银理财3家理财子公司董事长均来自各行资产管理部总经理等内部岗位。另一方面则开始从市场上“招兵买马”。此前邮储银行也为刚刚获批筹建的理财子公司通过网络渠道公开招聘董事长，招聘条件除了要求具有丰富的金融机构从业经验、熟悉资产管理业务盈利模式外，具有大型金融机构资产管理工作经验者被优先考虑。

公开招聘的银行并不少。日前，光大

根据资管新规及其配套细则，过渡期始于2018年4月27日，终于2020年12月31日。也就是说，各家银行还有16个月的过渡期。而对于那些正在筹备和准备申请理财子公司的银行而言，他们也正在对资管事业部进行组织架构改造，推进资管业务独立运营和风险隔离，为设立理财子公司做准备。

有业内人士表示，理财子公司和银行资产管理部门并行至少在一段时间内会成为常态，需做好风险隔离工作，防范“越轨”。对于理财子公司未来的发展，银保监会副主席曹宇此前在资管新规发布一周年时曾强调，商业银行要统筹把握存量资产处置与理财子公司发展的关系，“清旧”与“立新”可以并行，但不能混同。

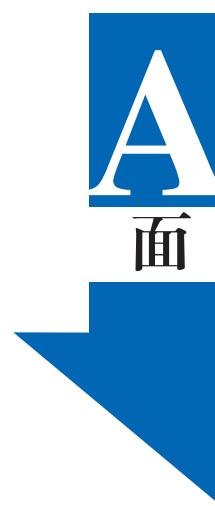
在“清旧”与“立新”并行的问题上，曹宇进一步表示，要厘清母行和理财子公司的权责，强化风险隔离，防范利益输送和道德风险等问题。尤其是，理财子公司开展业务就是为了与母行进行风险隔离，“母子”之间的交易和信息隔离工作要做好。

银行理财子公司面向社会招聘首席投资官、首席技术官以及包括固定收益部、风险管理部等14个部门的负责人等职位，同时面向光大银行体系内员工招聘委托投资部等6个部门负责人等职位。6月11日，招商银行旗下资产管理部门在微信公众号挂出多个招聘通知，招聘包括另类组合投资、策略开发经理等多个岗位。

据某金融猎头透露，某家资产超过千亿元的上市银行对理财子公司一把手的要求是，10年以上相关行业从业经历，既要有业务能力又要有管理能力、主要从事资产管理及其他金融业务，给出年薪为300万元-600万元。

“预计一开始银行理财子公司主要依赖母行的客户群，未来会慢慢建立自己的销售队伍。”有业内人士分析，人才到位后，子公司肯定要对原有销售、运营体系重塑。兴业研究分析师孔祥表示，理财子公司不能坚持过去的单一产品方式，要想突破这一限制，则必须增加子公司为客户提供综合化解决方案的能力，这可能促进理财子公司销售端“投顾化”运作。

银行理财子公司的AB面：一边是百万年薪抢人，一边是百万年薪挖人



多方合作 多维度提升资产配置能力

“‘小胜靠人才、中胜靠平台、大胜靠生态’，理财子公司要和其他机构管理人共同合作，形成生态。”平安银行首席资金官王伟说出了银行理财子公司开放的心态。

据新快报记者了解到，理财子公司的这块“蛋糕”已经吸引到了互联网平台和一些非银机构，他们正在积极寻求与子公司的合作空间。孔祥也认为，非银渠道扩张了银行理财产品销售边界的同时，也带来了产品的新竞争。目前看，理财子公司比较偏好在互联网平台销售(特别是BATJ)。

据悉，近期几家大的头部互联网机构都在密切拜会理财子公司，他们提出的合作愿景远不止于产品代销，更有甚者希望介入理财资产端和投研系统搭建。

就在今年6月，光大银行就与度小满金融签署战略合作协议，合作范围包括但不限于金融科技、个人金融、消费金融、支付与场景、公司金融、员工综合服务、综合金融等。据透露，度小满还将和光大理财子公司“深度合作”，进行优势互补。据度小满的说法，其和光大理财子公司将探索产品定制、基金代销、智能获客等领域。

不仅仅是互联网巨头，不少非银

机构也希望“分一杯羹”。中信建投证券分析师杨荣表示，在理财投资上可以合作机构包括公募基金、私募基金、信托公司、券商资管、保险公司、期货等其他非银资管公司。“在资管新规之前，这些合作机构一方面承担着提供通道的角色，另一方面也起着提供投研实力。”他表示，在资管新规之后的统一资管时代，合作机构通道类业务比重将逐步减少，未来银行理财子公司可能更倚重外部合作机构的投研实力。

“银行理财核心竞争力在于资金规模而非主动管理能力，即便成立了理财子公司之后，其主动管理能力的提升上还需要长时间的培养。因此，外部合作机构就可以通过投资顾问的形式，或者直接资金受托主动管理的形式参与到银行理财的投资管理当中。”

如在资管新规之前，券商与银行资管之间的合作就集中在几个方面——向银行出售投研服务、代销银行理财产品或者与银行理财开展资管类合作等。“成立子公司或，我们希望这样的合作能够继续并且做大，我们一直在寻求跟子公司之间的权益类合作，”某券商资管人士坦言。